



2025

RAPPORT DE GESTION

Soutenu par



Le Brabant wallon



I. Table des matières

II.	QUELQUES CHIFFRES CLES ET RATIOS	2
III.	ÉVOLUTION – GRAPHIQUE.....	2
IV.	INTRODUCTION – UN CINQUIEME BON RESULTAT	3
V.	LES FACTEURS CLES.....	3
A)	LE CHIFFRE D’AFFAIRES.....	4
B)	LES AUTRES PRODUITS D’EXPLOITATION.....	4
C)	LES CHARGES SALARIALES	5
D)	LES CHARGES D’EXPLOITATION (HORS PERSONNEL)	6
E)	ANALYSE DE L’IMPACT DES CREANCES IMPAYEES SUR LE RESULTAT 2024.	8
F)	CONSERVATION DE LA PROVISION POUR LA RECUPERATION DES SUBSIDES OCTROYES PAR L’AVIQ	9
G)	AUTRES VARIATIONS DE COMPTES NOTABLES.....	9
VI.	ÉVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DE L’EXERCICE	9
VII.	INDICATIONS RELATIVES AUX ACTIVITES EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT	9
VIII.	INDICATIONS RELATIVES A L’EXISTENCE DE SUCCURSALES DE LA SOCIETE	9
IX.	RISQUES ET INCERTITUDES	10
X.	APPLICATION DE L’ARTICLE L1523-16, §5 DU CODE DE LA DEMOCRATIE LOCALE ET DE LA DECENTRALISATION.....	11
XI.	APPLICATION DE L’ARTICLE 3:12 DU CODE DES SOCIETES ET DES ASSOCIATIONS	11
XII.	STRUCTURE DE L’INTERCOMMUNALE	12
XIII.	ORGANIGRAMME FONCTIONNEL	14
XIV.	LIGNES DE DEVELOPPEMENT	14
XV.	ANNEXE 1 : RAPPORT DU COMITE DE REMUNERATION DU 20 AVRIL 2026.....	15
XVI.	ANNEXE 2 : PLAN FINANCIER PLURIANNUEL	19

II. Quelques chiffres clés et ratios



Résultat de l'exercice 2025 : **338.744,51 €** ;

Total des **recettes**¹ d'exploitation de l'exercice : **13.925.601,50 €** (en croissance de 3,42% par rapport à 2024) ;

Total des **charges**² d'exploitation de l'exercice : **13.602.079,79 €** (en augmentation de 2,83% par rapport à 2024) ;

Masse salariale³ de l'exercice : **12.156.478,80€** (en augmentation de 3,80% par rapport à 2024) ;

Ratio de la part salariale dans les charges : **89,31%** (contre 88,51% en 2024, 88,67% en 2023, 88,88% en 2022 et 88,67% en 2021 => stable) ;

Il est proposé **d'affecter le boni** comme suit :

- Reporter 100% du boni, soit 338.744,51 € ;

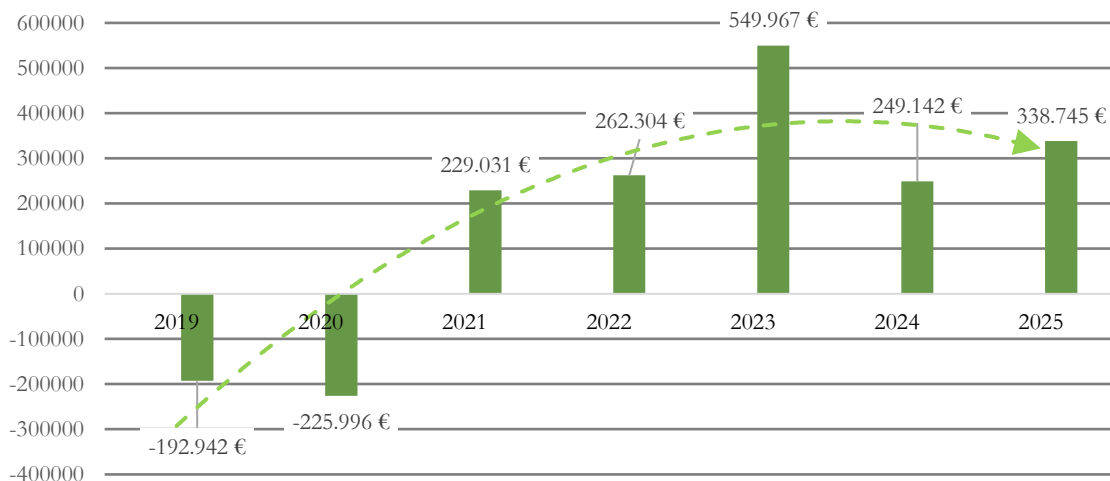
Pied de bilan au 31/12/2025 : **4.076.576,93 €** (après affectation du boni).

Quelques ratios pertinents :

- Actif net = 238,25%⁴ ;
- Liquidité générale = 249,67%⁵ ;
- Autonomie financière = 55,72%⁶

III. Évolution – graphique

Evolution des résultats depuis 2019



¹ Recettes = comptes de classe 700 : ventes et prestations (70 à 74) hors produits financiers (75) et produits exceptionnels (76).

² Charges = comptes de classe 600 : coûts des ventes et prestations (60 à 64) hors charges financières (65), charges exceptionnelles (66) et impôts (67).

³ Somme des comptes 620.200, 620.201, 620.210, 620.212, 621.000, 621.010, 621.012, 621.020, 621.080, 621.100, 622.100, 622.110, 623.000, 623.100, 623.101, 624.000, 624.500, 624.510, 624.520, 625.000 et 625.100.

⁴ Selon l'article 61 de nos statuts, l'actif net ne peut être inférieur à 75% du total de l'apport disponible (capital), auquel cas le déficit est pris en charge par les associés.

⁵ L'intercommunale peut actuellement rembourser 2 fois l'entièreté de ses dettes à court terme au moyen de ses liquidités propres.

⁶ Au 31/12/2024, 50% des dettes de l'Intercommunale peuvent être remboursées par ses fonds propres.

Ratio des pertes/bonis par année et en moyenne

Année	Résultat	Perte/boni en %
2019	-192.942 €	-1,86%
2020	-225.996 €	-2,17%
2021	229.031 €	2,15%
2022	262.304 €	2,31%
2023	549.967 €	4,48%
2024	249.142 €	1,89%
2025	338.745 €	2,48%
Total	1.210.251 €	9,28%
Moyenne	172.893 €	1,54%

IV. Introduction – Un cinquième bon résultat

Pour la cinquième année consécutive, l'Intercommunale dégage un léger boni. Ainsi, l'objectif assigné suite à la consultance de BDO de créer une marge d'investissement de l'ordre d'1,5% est respectée. Elle l'est même en moyenne sur les 7 exercices précédents.

Ce résultat est aussi supérieur au solde positif sur lequel 2024 s'était clos.

Comme il sera expliqué de manière plus fine ci-dessous, ce résultat colle aux prévisions budgétaires augmentées de plusieurs facteurs mais notablement de deux éléments non prévus et favorables.

V. Les facteurs clés

À l'instar de l'exercice précédent, le résultat positif de l'exercice 2025 s'explique par plusieurs facteurs multiples indépendants notamment au niveau des autres produits d'exploitation qui augmentent de 471.319 € (+4,1%) par rapport à l'exercice antérieur. C'est donc l'augmentation substantielle de ces produits qui explique majoritairement le résultat 2025.

À contrario, on remarque une certaine stabilité dans les autres postes de coûts et de recettes.

Nature du facteur clé	Description	2024 (A)	2025 (B)	Impact réel sur le résultat (B-A)	Budget 2025 (C)	Différence entre le réel 2025 et le budget 2025 (€)	Différence entre le réel 2025 et le budget 2025 (%)
Recette	Chiffre d'affaires	1.879.867 €	1.869.684 €	-10.183 €	1.829.456 €	-40.228 €	-2,20%
Recette	Autres produits d'exploitation	11.584.598 €	12.055.917 €	+ 471.319 €	11.716.024 €	+ 339.893 €	2,90%
Dépense	Charges salariales (brut + ONSS)	11.392.762 €	11.808.867 €	-416.105 €	11.814.500 €	-5.633 €	-0,05%
Dépense	Charges d'exploitation (hors personnel)	1.311.215 €	1.386.190 €	-74.974 €	1.351.070 €	35.120 €	2,60%

a) Le chiffre d'affaires

Si le chiffre d'affaires diminue par rapport à l'exercice précédent, il est important d'analyser les chiffres d'affaires de chaque service de l'Intercommunale afin de comprendre l'impact de ceux-ci sur les autres centres de charges et de produits et par conséquent sur le résultat global. En effet, la plupart des recettes générées auprès des bénéficiaires influencent les subsides octroyés par les pouvoirs organisateurs.

	2024	2025	Évolution
Accueil extrascolaire 3-12	1.187.837 €	1.232.897 €	45.060 €
Service d'accueillantes d'enfants à domicile 0-3	458.630 €	394.887 €	-63.743 €
Service d'aides aux familles + Bricos dépanneurs	124.861 €	122.068 €	-2.793 €
Service formation externe	26.719 €	39.258 €	12.540 €

Si les recettes « parentales » de l'accueil extrascolaire ont augmenté de 3,8% par rapport à 2024, notamment expliquées par une activité plus importante, ce n'est pas le cas pour le Service des accueillantes d'enfants à domicile (Service des accueillantes d'enfants) qui enregistre une diminution de 13,9%.

Toutefois, les recettes parentales étant déduites du calcul du subside octroyé par l'ONE pour le Service des accueillantes d'enfants, cette baisse de revenu génère paradoxalement un effet de levier positif sur le subside perçu. Une précision est néanmoins à apporter concernant la temporalité de cet impact. Ce dernier sera inscrit en partie dans les comptes de l'exercice 2026.

A contrario du Service des accueillantes d'enfants, les recettes supplémentaires générées par l'extrascolaire n'a pas d'impact réel sur le subside octroyé car les charges du Service sont déjà supérieures au subside perçu.

b) Les autres produits d'exploitation

Comme stipulé en amont, le différentiel important de 339.893 € (2,9%) entre le budget et les montants enregistrés dans ces postes (comptes 74) explique une grande partie du résultat 2025. L'augmentation réelle entre 2024 et 2025, s'élevant quant à elle à 471.319 €

Cet accroissement trouve sa cause notamment dans l'évolution des subsides de l'ONE et les recettes liées à la récupération de charges dans le cadre de l'assurance pour accidents de travail.

Les subsides de l'ONE

Ils expliquent la part la plus importante de ces produits. Leur forte augmentation (+ 207.269 €) représente à elle seule plus que le différentiel entre le budget initial et le compte de résultat 2025.

	Subsides ONE	2020	2021	2022	2023	2024	2025
740500	Service des accueillantes d'enfants	717.416 €	757.934 €	895.011 €	1.162.282 €	1.375.084 €	1.406.540 €
740501	Service formation	113.014 €	117.403 €	144.172 €	140.519 €	128.401 €	156.261 €
740503	Service extrascolaire	3.465.480 €	3.568.198 €	3.793.815 €	4.204.540 €	4.213.124 €	4.361.077 €

Le subside de l'ONE pour le Service des accueillantes d'enfants augmente de 2% par rapport à 2024. Cette augmentation, bien que légère, est due l'octroi de 2 subsides exceptionnels en 2025 générant à eux seuls 45.422 € de recettes supplémentaires. Il s'agit, d'une part, du subside ACTE soutenant la transition écologique et invitant à des investissements responsables dans les milieux d'accueil (18.500 €) et au complément du pécule de vacances d'autre part (26.922 €).

Le Service formation enregistre lui aussi une augmentation, cette fois conséquente, du subside qui lui est octroyé. En effet, elle est de 27.860 € en valeur faciale et de 15% par rapport au budget. Elle trouve sa source dans l'augmentation du nombre de formations données et financées par l'ONE (+ 20 journées par rapport à 2024).

Enfin, le subside AES 2 de l'ONE pour l'accueil extrascolaire enregistre une variation positive de 4% par rapport à 2024, soit un montant de 147.953 €. Elle correspond à l'indexation et à l'ancienneté du personnel (pris en compte dans le calcul du subside).

Il est à noter dès à présent que à la suite des mesures des gouvernements, les subsides subiront un saut d'index en 2026 qui générera d'office un manque à gagner pour l'ISBW estimé à ce jour à 120.000 €.

Les récupérations d'assurance pour accidents du travail

Ce centre de recettes a pour but de compenser le coût lié aux charges salariales pour le personnel reconnu en accident de travail.

D'habitude stable, ce poste enregistre une augmentation extraordinaire de 741%, soit 90.434 € en 2025 par rapport à l'exercice précédent.

Celle-ci a due à la régularisation d'un dossier datant de l'exercice 2023.

Compte	Libellé	2024	2025	Impact sur le résultat
748000	RÉCUPÉRATION ASSURANCES	25.072 €	115.506 €	90.434 €

c) Les charges salariales

Les charges salariales prises dans leur totalité⁷ représentent 91% des dépenses de l'Intercommunale, leur maîtrise ainsi que la gestion de leur fluctuation impactent, comme chaque année, massivement le résultat de l'exercice.

⁷ En ce compris, les postes liés aux coût annexes du brut et de l'ONSS (médecine du travail, assurance-loi, chèque-repas...). Ce qui est plus large que les éléments repris dans le tableau au chapitre II « Quelques chiffres clés et ratios ».

Charges salariales		2020	2021	2022	2023	2024	2025
620200	Brut personnel	6.708.401 €	6.944.907 €	7.229.255 €	7.850.747 €	8.542.275 €	8.917.417 €
620201	Brut personnel frais de déplacement	53.678 €	58.689 €	67.923 €	72.547 €	75.740 €	82.352 €
620210	Brut accueillantes	358.609 €	318.604 €	311.228 €	285.172 €	246.860 €	183.445 €
621000	ONSS patronale personnel	1.991.183 €	2.047.096 €	2.132.270 €	2.302.677 €	2.494.477 €	2.600.241 €
621010	ONSS patronale accueillantes conventionnées	44.536 €	40.033 €	40.320 €	39.028 €	37.097 €	28.773 €
621080	Régularisation ONSS	-6.748 €	-5.623 €	0 €	-7.583 €	-3.687 €	-3.362 €

Comme présenté dans le tableau récapitulatif du point V, bien que l'augmentation du brut et de l'ONSS du personnel s'élève à 416.105 €, celle-ci représente une évolution minime de 3,7 % par rapport à l'exercice précédent ; et surtout un différentiel de 0,05% seulement par rapport au budget de ce poste. Autrement dit, ces charges étaient prévisibles et attendues et n'impactent donc pas considérablement le résultat de l'exercice.

Ce montant confirme donc une tendance qui prenait source l'année dernière : les équipes des services de l'Intercommunale sont de nouveau au complet pour la plupart, ce qui est bénéfique pour tous.

Au-delà de ce constat global, il est à remarquer que le Service des accueillantes d'enfants à domicile s'est réduit de 3 accueillantes conventionnées pour un nombre stable (27) d'accueillantes salariées, d'où une diminution de 25,7% pour ce poste (620210).

Ce mouvement de personnel a un effet regrettable sur l'offre de service de l'ISBW et n'apporte aucun effet positif sur le résultat car les défraiements des accueillantes conventionnées sont entièrement couverts par le subside de l'ONE (moins de dépenses impliquent moins de recettes).

d) Les charges d'exploitation (hors personnel)

Le dernier élément à souligner réside dans l'augmentation des charges d'exploitation hors frais salariaux. À contrecourant de ces dernières années, ceux-ci présentent une hausse (74.974 € par rapport à 2024).

Toutefois, celle-ci est toute relative et une analyse plus pointue se doit d'être menée pour l'expliquer, notamment via les principaux postes ci-dessous, sources de cette augmentation.

Compte	Libellé	2024	2025	Impact sur le résultat
600004	HONORAIRES COLLABORATEURS EXTERIEURS	80.275 €	86.393 €	-6.117 €
600006	MATERIEL DIDACTIQUE	48.653 €	53.249 €	-4.596 €
600007	PETIT MATERIEL ACCUEILLANTES	1.442 €	12.011 €	-10.568 €
600050	GOUTERS EXTRA-SCOLAIRE PLAINES	129.536 €	143.766 €	-14.230 €
603000	ACTIVITES DU PERSONNEL	13.410 €	21.332 €	-7.922 €
610003	LOCATIONS SALLES	11.025 €	20.679 €	-9.654 €
613213	HONORAIRES AVOCATS	2.650 €	14.379 €	-11.728 €
613215	HONORAIRES HUISSIER DE JUSTICE	5.738 €	16.377 €	-10.639 €
613300	FRAIS KM MISSIONS	365.647 €	393.739 €	-28.092 €
614000	PUBLICITE	2.075 €	8.712 €	-6.637 €
TOTAL				-110.185 €

Si les centres de coûts repris ici représentent tout de même un impact financier négatif de 110.185 € qui peut paraître inquiétant à première vue, ils traduisent en réalité une certaine dynamique des activités de l'ISBW.

Le compte 600004 (coûts liés aux formateurs externes) : augmente donc logiquement au même rythme que le nombre de formation dispensées et que le subside ONE pour ces formations (voir point V.b). Ici, les recettes suivent les dépenses.

Il en va de même pour les comptes 600006 et 600007 pour lesquels leur augmentation est couverte par des subsides exceptionnels octroyés en 2025 (comme le subside ACTE de l'ONE, voir point V.b.)

Les goûters de l'extrascolaire augmentent également de 11% par rapport à 2024. Une fois encore, cette dépense supplémentaire, bien qu'impressionnante, est le reflet d'une activité croissance et proportionnel de l'accueil.

L'augmentation du compte 603000 est due exclusivement à l'organisation d'une fête du personnel en septembre dernier. Une telle organisation n'est inscrite au budget qu'une année sur deux.

Dans les hausses conséquentes parmi ces charges se trouvent également les postes liés aux locations de salles (610003) et les frais de missions (613300). Ceux-ci reflètent également une activité plus importante pour les services :

- Les locations de salles correspondent aux différentes réunions et activités organisées dans les locaux du Mazerin mais aussi aux formations données à l'extérieur dans le cadre des activités du Service formation. Celles-ci suivent donc une croissance similaire à celle du compte 600004 explicité plus haut.
- Les frais de missions sont quant à eux liés aux frais engendrés par les déplacements du personnel de terrain comme les aides familiales ou les animateurs et animatrices extrascolaire. Si la croissance des activités explique une partie de l'augmentation importante de ce poste (28.092 €), pour une partie (+/- 5000 €), la suppression au 1^{er} avril du plafond des remboursement des frais de mission y participe.

On remarquera aussi les importantes augmentations des comptes 613213 et 613215, respectivement de 443% et de 185% qui reflètent un travail important au cours de l'exercice sur la récupération des créances impayées. Celui-ci fera l'objet d'un point plus développé ci-après.

L'Intercommunale poursuit donc sa volonté de réduire les coûts de fonctionnement dans la mesure du possible, en ciblant les postes où des économies ne nuisent pas à la qualité des services.

e) Analyse de l'impact des créances impayées sur le résultat 2024.

Comme le reprenait le rapport de gestion 2024, la gestion et le recouvrement des créances impayées représentent un défi de taille pour l'ISBW. Défi d'autant plus important depuis le passage de l'enregistrement et la gestion financière de l'accueil extrascolaire sur la plateforme APSchool en septembre 2022.

Pour rappel, le rapport de gestion 2023 précisait que « *si la plateforme offre de multiples avantages (facilité administrative, économie sur les frais de poste), ses maladies de jeunesse ainsi que la fracture numérique qui touche notre société ont fortement impacté l'efficacité de nos procédures de recouvrement de dettes* ».

En dépit de ces difficultés toujours partiellement présentes, un travail conséquent a été mené durant l'exercice 2025 sur la gestion et le recouvrement des créances impayées. Au cours de cet exercice, une quantité importante de dossiers (81 dossiers en plus par rapport à 2024) ont fait l'objet d'une procédure contentieuse et parfois même d'un recouvrement judiciaire.

Compte	Libellé	2024	2025	Impact sur le résultat
613213	HONORAIRES AVOCATS	2.650 €	14.379 €	-11.728 €
613215	HONORAIRES HUISSIERS DE JUSTICE	5.738 €	16.377 €	-10.639 €
634000	DOTATION REDUCTION DE VALEUR SUR CREANCE COMMERCIALE	27.272 €	86.097 €	-58.825 €
634010	DOT RED VAL S/CREANCE MEDIATION	503 €	485 €	18 €
634100	REPRISE RED VAL S/CREANCE COMM.	-23.300 €	-42.224 €	18.924 €
634110	REPRISE RED VAL S/CREANCE MEDIATION	-113 €	-753 €	640 €
642000	MOINS VALUE S/REAL CREANCE COM.	19.050 €	5.907 €	13.143 €
748005	RECUP FRAIS JUSTICE ET INTERETS	4.500 €	5.638 €	1.138 €
TOTAL		27.301 €	74.630 €	-47.330 €

Au regard des montants ci-dessus, on constate que si les coûts liés au passage en procédure contentieuse de nombreuses créances ont impact financier important sur le résultat (-81.210 €), celles-ci sont en cours de récupération et ne font donc pas encore l'objet d'une perte au sens strict. En d'autres termes, ces créances sont toujours récupérables et

expliquent une relative diminution du compte 642000 (-13.143 €), qui reprend l'ensemble des créances non-récupérables, par rapport à 2024.

Le travail fourni en interne (par les services et le Bureau exécutif) pour la récupération des impayés se prolonge en 2026 et son effet sera vraisemblablement similaire à 2025.

f) Conservation de la provision pour la récupération des subsides octroyés par l'AViQ

En 2024, à la suite du contrôle de l'AViQ pour les exercices 2017 et 2018, le trop-perçu de subsides pour le Service d'Accompagnement de la Personne Handicapée a été provisionné à hauteur de 180.294 € car l'AViQ prévoyait d'effectuer cette récupération sur l'exercice 2025. Mais il n'en fût rien.

En effet, le subside a été perçu dans sa totalité, sans compensation Et aucune demande de remboursement n'a été reçue. C'est pourquoi la reprise de provision n'a pas été actée sur cet exercice et est toujours comptabilisée au passif du bilan au compte 163000 (report de la provision sur 2026).

g) Autres variations de comptes notables

En plus des comptes d'exploitation repris ci-avant, on soulignera l'augmentation de 49,3% du poste 750000 liés aux différents placements effectués au cours de l'exercice afin d'optimiser le rendement des flux de trésorerie. Ceux-ci étant aujourd'hui connus et maîtrisés, les intérêts perçus de ces placements permettent de couvrir certains coûts de fonctionnement.

Compte	Libellé	2024	2025	Impact sur le résultat
750000	INTÉRÊTS CRÉDITEURS	16.167 €	24.141 €	+7.973 €

VI. Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice

Néant à ce jour.

VII. Indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement

L'Intercommunale, au travers de ses services et de l'expertise qu'elle y développe, travaille *de facto* dans la recherche et le développement non seulement au profit des associés de l'ISBW, mais aussi pour son propre développement.

Vous trouverez ces thématiques décrites de manière plus précise dans le rapport d'activité.

VIII. Indications relatives à l'existence de succursales de la société

L'ISBW ne dispose d'aucune succursale.

X. Application de l'article L1523-16, §5 du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation

Le CDLD impose de justifier de la compétence d'au moins un membre du Comité d'audit dans ce domaine⁹.

Le Comité d'audit est présidé par Monsieur Gaëtan PIRART.

Monsieur Pirart peut justifier de sa fonction de Directeur du Service des finances de la Province du Brabant wallon depuis plusieurs années. Il dispose en outre de compétences pointue dans les domaines de Risk management, d'Internal Model Validation et de la directive Solvency II¹⁰.

XI. Application de l'article 3:12 du Code des Sociétés et des Associations

Pour rappel, l'Assemblée générale du 24 juin 2025 a approuvé les recommandations du Comité de rémunération, à savoir :

- Pour les administrateurs réunis en Conseil d'administration, Bureau exécutif ou Comité d'audit, octroi d'un jeton de présence de 60 € brut et d'un défraiement des kilomètres du domicile au lieu de la réunion et retour au taux remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.
- Aucun jeton ni défraiement pour les membres de l'Assemblée générale et du Comité de rémunération.
- Pour la présidence : un défraiement de 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990), liquidé par mensualités, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature.

Par organe de gestion et par personne, les présences et montants suivants ont été versés en 2025 :

⁹ « Ce rapport de gestion comporte :

1. (..)

5. la justification de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit ;

6. (...) ».

¹⁰ https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii_en

			CA	BE	Com. audit	Com. rémun	Présidence	Total perçu
			Présences	Présences	Présences	Présences		
Membres du 1/1/25 au 3/6/25	DELMEZ	Annie	50,0%		100%			236,56 €
	GHIOT	Carole	0,0%					0,00 €
	HENRIOULLE	Ludivine	50,0%	42,9%				296,56 €
	MASSON	Anne	100,0%	85,7%			14.576,92 €	14.576,92 €
	MEURICE	Jean-Luc	0,0%					0,00 €
	PERPETE	Robin	50,0%					106,80 €
	ROUGET	Lionel	100,0%		100%	100,00%		328,34 €
	THOREAU	Benoît	100,0%					142,96 €
Membres du 1/1/25 au 31/12/25	AGAPITOS	Sophie	80,0%	71,4%				905,70 €
	BURTON	Emmanuel	40,0%					211,84 €
	BURY	Stéphanie	40,0%			0,00%		182,28 €
	CAMBRON	Carl	60,0%		0%			333,66 €
	LAMBERT	Arthur	80,0%	85,7%				643,52 €
	PEETERBROECK	Françoise	80,0%					402,80 €
	PIRART	Gaëtan	60,0%			100,00%		206,58 €
	TORDOIR	Joseph	80,0%	87,5%				1.694,20 €
	VERTE	Cédric	60,0%					286,24 €
Membres du 24/6/25 au 31/12/25	ADAM	Anne-Marie	100,0%	100,0%				817,84 €
	AGOSTI	Gilles	100,0%	100,0%			15.758,61 €	15.758,61 €
	CHENOY	Marie-Céline	66,7%	100,0%				953,42 €
	DAMS	Julie	66,7%					226,78 €
	DE RO	Bernard	100,0%					310,46 €
	DESTAT	Agathe	0,0%					0,00 €
	MISRA	Ravi	100,0%					257,20 €
	OLEFFE	Séverine	100,0%					275,84 €
	SALPETIER	Nadia	66,7%					173,38 €
	SEMAILLE	Laurie	33,3%					115,16 €
	SZUMA	Raphaël	33,3%	77,8%				604,44 €

CA = Conseil d'administration

BE = Bureau exécutif

Com. audit = Comité d'Audit

Com. rémun = Comité de rémunération

XII. Structure de l'Intercommunale

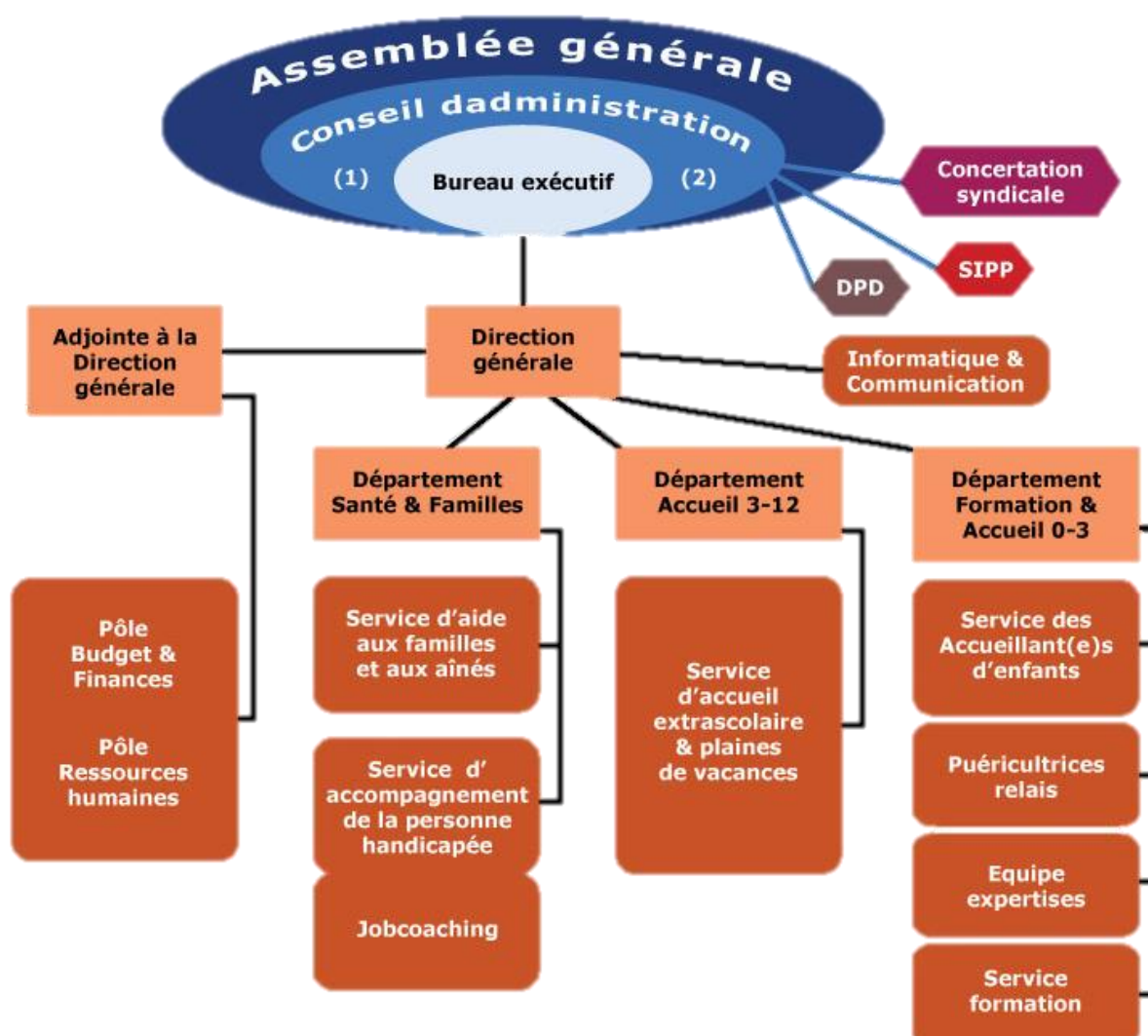
La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise.

Analysée sous cet angle, l'I.S.B.W. est principalement structurée sur les notions de métier : tout agent ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef. C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de management.

Les regroupements d'agents sous la responsabilité d'un chef se font par cohérence autour d'un métier (exemple : Service d'accueil extrascolaire autour des animateurs et de leur encadrement direct, ...).

Il en va maintenant de même pour les services « support » (gestion du personnel, de comptabilité, des finances et de l'économat) regroupés dans les pôles Ressources humaines et Budget et Finances. Les deux chefs de Pôle étant responsables devant l'Adjointe à la Direction générale.

XIII. Organigramme fonctionnel



(1) Comité d'Audit.
(2) Comité de Rémunération.

DPD = Délégué à la Protection des données.
SIPP : Service Interne de Prévention et de Protection des travailleurs.

XIV. Lignes de développement

Le décret du 28 avril 2014 prescrit que le rapport de gestion doit contenir « *les lignes de développement* ». Toutefois, ni le décret, ni les travaux préparatoires ne précisent ce qu'il y a lieu d'entendre par « lignes de développement ».

La trajectoire dessinée avec l'aide de BDO (cfr les rapports de gestion précédents) et validés par les autorités de l'ISBW reste le cap financier suivi par l'ISBW.

En 2025, les organes de gestion des intercommunales ont été intégralement renouvelés. Il en va de même pour l'ISBW.

Comme le prévoit le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation, ce renouvellement implique l'adoption d'un nouveau plan stratégique pour 3 ans.

L'Assemblée générale du 17 décembre 2025 a adopté un tel plan. Celui-ci est structuré en trois axes : le développement des missions sociales, le renforcement de la communication et l'engagement de l'institution dans les enjeux d'avenir.

Et de manière transversale, ce plan veut garantir :

- l'accessibilité et à l'universalité des services proposés. Ce qui implique une vision inclusive pour les personnes fragilisées (familles monoparentales et/ou précarisées ; personnes à besoins spécifiques ...) ;
- la soutenabilité financière des développements dès avant mais aussi pendant leur mise en œuvre ;
- une attention permanente à l'impact environnemental de leurs activités professionnelles, ainsi qu'au rôle pédagogique qu'ils peuvent avoir dans ce domaine.

Ce plan est appelé à être complété, précisé et étoffer en 2027 et 2028.

XV. Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 20 avril 2026.



Comité de rémunération du 20 avril 2026

Rapport d'évaluation à l'attention du Conseil d'administration et recommandations à l'attention de l'Assemblée générale

Participants : MM. Stéphanie Bury (Présidente), Carl Cambron, Bernard De Ro.

Excusé(e-s) : MM. Agathe Destat et Ravi Misra.

Vu le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation et plus particulièrement les articles L1523-17 et L5311-1 tels que modifiés par le décret du 29 mars 2018 ;

Vu les statuts de l'Intercommunale et plus particulièrement les articles 32 et 33 ;

Vu l'arrêté royal 18 janvier 1965 portant réglementation générale en matière de frais de parcours ;

Vu l'arrêté du gouvernement wallon du 27 décembre 2007 ;

Vu la circulaire du 11 décembre 2014 visant à encadrer la rémunération de la fonction dirigeante au sein des intercommunales ;

Vu le décret du 29 mars 2018 modifiant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation en vue de renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et de leurs filiales ;

Vu la circulaire du 18 avril 2018 de mise en application des décrets du 29 mars 2018 modifiant le CDLD ainsi que la loi organique des centres publics d'action sociale du 8 juillet 1976 ;

Le Comité de rémunération adopte le rapport et les recommandations suivants :

Rapport de l'année 2025 :

Organes de gestion :

Article 1^{er} :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution :
 - Total des montants versés en 2025 : 0 € ;
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif (hors montant Présidence voir point 4) : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
 - Total des montants versés en 2025 : 3 780, 00 € bruts des jetons de présence et 1 682,42 € de défraiements des déplacements ;
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution :



- Versé en 2025 : 0 € ;
- 4. Présidence : 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990), liquidé par mensualités, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature :
 - ⇒ Total des montants versés en 2025 :
 - Présidence du 01/01/2025 au 24/06/2025 : 14 576,92 € ;
 - Présidence du 25/06/2025 au 31/12/2025 : 15 758,61 €.
- 5. Pour les membres du Comité d'audit – présidence comprise : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Comité et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
 - Total des montants versés en 2025 : 120 € de jetons de présence et 53,86 € de défraiements des déplacements.

La liste nominative des montants attribués en 2025 est annexée au présent rapport.

Article 2 :

Conformément aux statuts de l'ISBW et au Code de la Démocratie locale et de la décentralisation, il n'a été accordé au même membre qu'un jeton de présence par jour, quels que soient la nature et le nombre de réunions auxquelles il a assisté au sein de la même personne morale ou association de fait.

Fonction de direction :

Article 3 :

En 2025, à l'Intercommunale sociale du Brabant wallon, les rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, directement ou indirectement accordés aux fonctions de direction (directeur général) sont :

1. Un traitement conforme au statut pécuniaire des agents de l'ISBW, à l'échelle de traitement A7 (échelles RGB), un double pécule de vacances et une prime de fin d'année, tous deux calculés suivant les règles applicables à tous les agents de l'ISBW ;
 - Montant brut versé en 2025 : 128.174,25 €/brut ;
2. Comme l'ensemble des agents de l'ISBW, un chèque repas d'une valeur faciale de 3,00 € (1,09 € à charge de l'agent) par jour presté ;
 - Montant versé en 2025 : 420,20 € (part patronale).

Recommandations pour l'Assemblée générale en ce qui concerne la politique de rémunération, jetons de présence et avantages pécuniaires ou non à l'ISBW :

Article 4 :

L'application de [l'annexe 1 du CDLD](#) telle que modifiée par l'article 89 du décret du 29 mars 2019 modifiant le CDLD en vue de renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et leurs filiales donne, en ce qui concerne l'ISBW :

- Critère 1 : population des 27 communes (01/01/25) : 415 381 habitants¹, soit un score de 0,75 ;
- Critère 2 : chiffre d'affaires en 2024 : 13.464.775,21 € soit un score de 0,5 ;
- Critère 3 : nombre d'ETP (31/12/25) : 222,43² soit un score de 0,75.

Le score total s'établit à $0,75 + 0,5 + 0,75 = 2$.

¹ Nombre établi par l'IWEPS : https://walstat.iweeps.be/walstat-fiche-entite.php?entite_id=20002

² Accueillantes d'enfant conventionnées comprises. 211,43 ETP sans celles-ci. Ce qui ne change pas le score de 0,75.

⇒ Le plafond applicable est en conséquence de 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990).

Article 5 :

Le Comité recommande d'arrêter les règles suivantes avec effet au 1^{er} janvier 2026 :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution.
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution.
4. Pour la présidence, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature : 14.283,67 €/brut/an indexé (indice de base : 138,01, 1/1/90) suivant les mêmes règles que celles applicables à l'indexation des salaires dans la fonction publique locale. Ce montant est liquidé par mensualités équivalent à 1/12^{ème} du montant annuel.
5. Pour les membres du Comité d'audit – président compris : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.

Article 6 :

Le présent rapport sera transmis pour information au Conseil d'administration et communiqué pour décision à l'Assemblée générale.

Vincent De Laet
Directeur général

Stéphanie Bury
Présidente



Comité de rémunération

3/4

Annexe 1 – Taux de présence & montants perçus par personne en 2025

		Conseil d'administration		Bureau exécutif		Comité d'audit		Comité de rémunération		Présidence	Déplacements	Total jetons (bruts)	Total perçu
		Présences		Présences		Présences		Présences					
Membres du 1/1/25 au 23/6/25	DELMEZ	Annie	50,0%			100%					58,28 €	178,28 €	236,56 €
	GHIOT	Carole	0,0%								0,00 €	0,00 €	0,00 €
	HENRIOUILLE	Ludvine	50,0%	42,9%							58,28 €	238,28 €	296,56 €
	MASSON	Anne	100,0%	85,7%						14.576,92 €	0,00 €	14.576,92 €	14.576,92 €
	MEURICE	Jean-Luc	0,0%								0,00 €	0,00 €	0,00 €
	PERPETE	Robin	50,0%								23,40 €	83,40 €	106,80 €
	ROUGET	Lionel	100,0%			100%		100,00%			74,17 €	254,17 €	328,34 €
Membres du 1/1/25 au 31/12/25	THOREAU	Benoît	100,0%								11,48 €	131,48 €	142,96 €
	AGAPITOS	Sophie	80,0%	71,4%							212,85 €	692,85 €	905,70 €
	BURTON	Emmanuel	40,0%								45,92 €	165,92 €	211,84 €
	BURY	Stéphanie	40,0%					0,00%			31,14 €	151,14 €	182,28 €
	CAMBRON	Carl	60,0%		0%						76,83 €	256,83 €	333,66 €
	LAMBERT	Arthur	80,0%	85,7%							81,76 €	561,76 €	643,52 €
	PEETERBROECK	Françoise	80,0%								81,40 €	321,40 €	402,80 €
	PIRART	Gaëtan	60,0%					100,00%			13,29 €	193,29 €	206,58 €
	TORDOIR	Joseph	80,0%	87,5%							397,10 €	1.297,10 €	1.694,20 €
	VERTE	Cédric	60,0%								53,12 €	233,12 €	286,24 €
Membres du 24/6/25 au 31/12/25	ADAM	Anne-Marie	100,0%	100,0%							48,92 €	768,92 €	817,84 €
	AGOSTI	Gilles	100,0%	100,0%						15.758,61 €	0,00 €	15.758,61 €	15.758,61 €
	CHENOY	Marie-Céline	66,7%	100,0%							146,71 €	806,71 €	953,42 €
	DAMS	Julie	66,7%								53,39 €	173,39 €	226,78 €
	DE RO	Bernard	100,0%								65,23 €	245,23 €	310,46 €
	DESTAT	Agathe	0,0%								0,00 €	0,00 €	0,00 €
	MISRA	Ravi	100,0%								38,60 €	218,60 €	257,20 €
	OLEFFE	Séverine	100,0%								47,92 €	227,92 €	275,84 €
	SALPETIER	Nadia	66,7%								26,69 €	146,69 €	173,38 €
	SEMAILLE	Laurie	33,3%								27,58 €	87,58 €	115,16 €
	SZUMA	Raphaël	33,3%	77,8%							62,22 €	542,22 €	604,44 €

XVI. Annexe 2 : Plan financier pluriannuel

Le Code de la Démocratie Locale et de la décentralisation impose que soit présenté un plan financier pluriannuel.

Les réserves sont identiques d'année en année : plan financier pluriannuel est un exercice périlleux. **Il est impossible d'anticiper toutes les variables intrinsèques** (absences de longues durées, ...) **et extrinsèques** à l'ISBW (décisions budgétaires des pouvoirs subsidiaires, contexte économique mondial, géopolitique ...). Les prévisions du Bureau du Plan changent significativement de mois en mois. Les économistes sont obligés de modifier leurs prévisions aussi vite que les revirements d'attitude de M. Trump ou d'autres.

Comme pour les dix dernières années, le tableau repris ci-après sera démenti par les faits, tant ces déterminants pour les perspectives financières sont insaisissables même à courts termes.

Néanmoins, afin de proposer un plan a priori fondé *hic et nunc*, il s'appuie comme il est d'usage des quelques bribes de prévisions qui puissent être retenues, sur les lignes tracées par la consultance et sur les décisions stratégiques et financières du Conseil d'administration ces dernières années.

Pour le Bureau fédéral du Plan, jusqu'à fin 2026 (à la date de la rédaction des présentes lignes) les perspectives -et donc les hypothèses retenues- sont les suivantes :

« Prévisions d'inflation

- *Inflation : en moyenne 3.2% en 2026 et 2.9% en 2027, (...).*
Croissance de l'indice santé : en moyenne 3.0% en 2026 et 3.1% en 2027, (...).
- *Indice pivot*

Le prochain dépassement de l'indice pivot (100,28, année de base 2025) devrait intervenir en juillet 2026. En conséquence, les prestations sociales et les salaires des fonctionnaires seraient indexés en octobre 2026. Étant donné que cette indexation sera calculée conformément aux modalités de la mesure « index centime », le taux d'indexation de 2 % ne sera appliqué qu'à la tranche jusqu'à 2 000 euros bruts par mois pour les prestations sociales et à la tranche jusqu'à 4 000 euros bruts par mois pour les salaires des fonctionnaires.

Les indices-pivots suivants (102,29 et 104,34, année de base 2025) seront respectivement dépassés en décembre 2026 et en novembre 2027¹¹ ».

En tenant compte de ces paramètres, les tendances financières pour les prochaines années sont les suivantes :

¹¹ <https://www.plan.be/fr/données/indice-des-prix-la-consommation-previsions>.

Plan financier pluriannuel (suivant les réserves émises)

	2023	2024	2025	2026 (budget)	2027	2028	2029	2030	2031
Chiffre d'affaires	1.732.288 €	1.879.867 €	1.869.684 €	1.824.845 €	1.867.729 €	1.906.951 €	1.947.951 €	1.988.858 €	2.030.624 €
Autres produits d'exploitations	11.093.059 €	11.584.598 €	12.055.917 €	11.772.165 €	12.078.241 €	12.331.884 €	12.597.020 €	12.861.557 €	13.131.650 €
Produits financiers/amortissements	11.515 €	16.170 €	24.142 €	6.150 €	6.000 €	5.500 €	2.500 €	0 €	0 €
Produits exceptionnels	690 €	310 €	235 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL RECETTES	12.837.554 €	13.480.945 €	13.949.978 €	13.603.160 €	13.951.970 €	14.244.336 €	14.547.470 €	14.850.415 €	15.162.274 €
Charges liées à l'exploitation/achats	311.266 €	293.268 €	337.573 €	339.760 €	346.385 €	353.140 €	360.026 €	367.047 €	374.204 €
Services et biens divers	1.044.046 €	1.017.947 €	1.048.617 €	1.086.952 €	1.102.713 €	1.124.216 €	1.146.138 €	1.168.488 €	1.191.273 €
Frais de personnel/rémunérations	10.894.959 €	11.711.944 €	12.156.479 €	12.321.003 €	12.592.065 €	12.906.867 €	13.294.073 €	13.493.484 €	13.857.808 €
Dotations aux amortissements et réductions de valeurs	22.070 €	185.741 €	53.331 €	-160.373 €	35.000 €	35.000 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Autres charges d'exploitations	8.825 €	19.549 €	6.080 €	6.338 €	7.000 €	7.140 €	7.283 €	7.428 €	7.577 €
Charges financières	4.242 €	2.103 €	1.622 €	1.645 €	500 €	500 €	2.500 €	5.000 €	5.500 €
Impôts	2.176 €	1.252 €	7.532 €	2.383 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €	7.500 €
TOTAL CHARGES	12.287.586 €	13.231.803 €	13.611.234 €	13.597.712 €	14.091.163 €	14.434.362 €	14.842.519 €	15.073.946 €	15.468.862 €
BENEFICE/PERTE	549.967 €	249.142 €	338.745 €	5.448 €	-139.193 €	-190.027 €	-295.049 €	-223.532 €	-306.588 €